

TURNOVER NAS INDÚSTRIAS FRIGORÍFICAS DO MUNICÍPIO DE CACOAL/RO¹

RAFAEL JOSÉ DA SILVA²

RESUMO:

O artigo científico apresenta o *turnover* nas indústrias frigoríficas do município de Cacoal, com o intuito de analisar os principais fatores que impactam no *turnover* das indústrias frigoríficas, fazendo o uso da pesquisa descritiva e adotando a abordagem qualitativa e quantitativa, tendo o método dedutivo responsável por traçar as etapas fundamentais da pesquisa. O estudo contou com a entrevista no mês de outubro de dois gestores do setor de RH das indústrias e também com as respostas de cento e oito fichas de desligamento que foram preenchidas por colaboradores demitidos pela empresa S1. Os resultados coletados trouxeram uma visão clara dos motivos que podem estar alterando o índice do *turnover*, pois de acordo com as fichas de desligamento a empresa S1 tem uma grande incidência de demissões por iniciativa dos empregados, eles apontaram que novas propostas de trabalho é uma das maiores causadoras desses pedidos, porém a segunda empresa pesquisada (S2) não teve as fichas de desligamento, mas o gestor de RH considerou que outras oportunidades de emprego tem grande parcela nas demissões. Observou-se que a empresa S2 possui um *turnover* mais elevado do que a empresa S1, e que o principal motivo para o aumento pode estar ligado a política salarial das organizações, ou devido a oferta de empregos no município estar muito alta. Sugere-se um reajuste de organograma salarial das empresas pesquisadas ou a implantação de um plano de carreiras, cargos, e salários, juntamente com a utilização de mais ferramentas para minimizar os fatores que influenciam esse índice.

Palavras-Chave: Colaboradores. Custos Trabalhistas. *Turnover*. Rotatividade. Pedido de Demissão.

INTRODUÇÃO

O atual ambiente mercadológico encontra-se em mudanças constantes que maximizam a competitividade no mercado, levando as organizações a repensar as políticas adotadas na administração de recursos humanos. Segundo Andrade (2010, p.13) as organizações buscam dentre vários fatores a constante redução de custos que proporciona as empresas a maior eficiência, e um maior grau de competitividade, nesse sentido o desempenho empresarial é dependente de fatores internos e externos à empresa.

Os fatores internos são considerados os que estão ao alcance e controle da empresa, se

¹ Artigo apresentado a Fundação Universidade Federal de Rondônia, Campus Professor Francisco Gonçalves Quiles como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação da Prof^a. Ms Jane Araújo de Oliveira.

² Acadêmico do VIII Período de Administração Rafael José da Silva E-mail: rafaelj.adm@hotmail.com

tratando de comprometimento, participação e envolvimento das pessoas, deve-se preocupar em mantê-las, pois possuir um *turnover* controlado, ou seja, manter um fluxo regular de admissões e demissões, para que não maximize os custos e nem comprometa a motivação dos colaboradores. O capital humano é tido por algumas empresas como de maior valor dentro da organização, porém quando há o controle do *turnover*, a preocupação é com a perda de pessoal, e com a elevação dos custos que isso ocasiona para a empresa, da perda de capacidade de produção e de diversas outras perdas que de acordo com Chiavenato (1994 – pg. 123) podem ser divididas em custos primários, secundários e terciários.

Utilizando-se de uma visão voltada para o controle dos custos trabalhistas, é importante abster conhecimento dos cálculos que devem ser utilizados para chegar ao índice de *turnover* da empresa. Compete ao profissional de Recursos Humanos analisar e identificar se os índices estão dentro das normalidades, conforme a variação dos mesmos, deve-se montar um plano de ação que auxilie a empresa, de forma que venha a contribuir, trazendo o equilíbrio para saúde da organização, mantendo também, a motivação entre os colaboradores do quais, consequentemente, deverão produzir mais, e com melhor de qualidade.

O tema apresentado por este artigo é ³ *Turnover* nas indústrias frigoríficas do município de Cacoal/RO, a pesquisa será delimitada na área de Gestão de Pessoas, com estudo sobre o índice de *turnover* nas indústrias que atuam no ramo frigorífico, localizadas no município de Cacoal/RO. Devido às empresas frigoríficas apresentarem dificuldades relacionadas com a grande incidência de desligamentos e contratações em um curto período de tempo, não é dada a devida importância para esse índice tão relevante que se chama *turnover*. Com a dificuldade em ter colaboradores estáveis no trabalho os RHs das organizações se veem em um grande impasse, e por diversas razões a empresa necessita demitir um funcionário e imediatamente contratar outro para ocupar seu cargo, porém isso ocasiona grandes prejuízos.

De acordo com George et. al. (2006, p.265) as empresas devem procurar distinguir entre as demissões inevitáveis que também é reconhecido por outros autores como fatores externos e demissões evitáveis das quais podem ser causadas pelas políticas da empresa e as vezes é reconhecida como fator interno, diante desses fatores surge o questionamento de quais

são os principais fatores que interferem no *turnover* nas indústrias frigoríficas localizadas no município de Cacoal, por isso de encontro ao objetivo geral deste artigo realizou-se a análise dos principais fatores do *turnover* nas indústrias frigoríficas de Cacoal.

Diante da competitividade do mercado é importante que as empresas busquem reter talentos que agreguem e tragam bons resultados, pois profissionais capacitados são imprescindíveis para atuar nas corporações, porém fazem-se necessárias políticas de gestão sólida e um processo de recrutamento e seleção que busque a contratação pessoas que se enquadrem na visão da empresa. Desta forma Identificaram-se as ações que as empresas em estudo estão adotando para equilibrar o *turnover*.

O descontrole do *turnover* pode acarretar altos custos, mas hoje para as empresas se manterem competitivas no mercado elas devem se preocupar com esse índice, e mantê-lo equilibrado, caso contrário estarão perdendo seu capital humano e também capital financeiro, contudo levantou-se o índice de *turnover* nas empresas em estudo nos últimos 02 anos.

Verificou-se as influências internas e externas que alteram o *turnover* para oferecer as empresas do ramo em estudo, dados que comprovam os fatores que alteram o *turnover*, essas informações oferecem subsidio para a tomada de decisão dos gestores, contribuindo para a melhoria na qualidade de vida dos colaboradores e consequentemente a redução de custos com a administração de recursos humanos, da qual está incluso a perda de capital humano e de informações e conhecimentos que evasão da organização.

Acadêmicos de administração poderão oferecer ferramentas utilizadas na área de gestão de pessoas para auxiliar nesse déficit, caso seja identificado uma falha nos fatores internos da organização como, por exemplo: cultura organizacional, sistema de remuneração, recrutamento e seleção e demissão, porém se comprovado como causa dessa disparidade os acidentes de trabalho, acadêmicos do curso de engenharia da produção poderão utilizar o artigo como fonte de informação para criar soluções e diminuir o risco dos processos produtivos dos frigoríficos do município, influenciando diretamente no *turnover*, portanto a pesquisa também servirá como agregação do conhecimento dos alunos em torno do assunto e posteriormente utilizado como meio de pesquisa.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo do *turnover* dentro das organizações deve ser mensurado e também analisado, caso os índices não estejam dentro das normalidades, pode-se adotar medidas para que isso não venha afetar de forma muito drástica a atividade da organização, devido sua importância deve-se realizar os cálculos do *turnover* para descobrir o seu índice, e se por ventura ele não apresente respostas satisfatórias, deverá verificar quais são suas possíveis causas, mas para isso primeiramente deve-se obter o conceito de *turnover* ou rotatividade.

1.1 *TURNOVER*

Para Mandarine (2006, p.142) o *turnover* é considerado como o volume de flutuação do RH nas empresas. O autor Chiavenato (1994, p.158) traz uma visão próxima de Mandarine, ele define a rotatividade ou *turnover* como a flutuação de pessoal existente entre uma organização e seu ambiente, o autor ainda complementa que o intercâmbio de colaboradores entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Segundo Mandarine (2006, p.142) o *turnover*, ou rotatividade de pessoal pode gerar situações de insegurança para a atividade, por isso se dá uma relevante importância para o fato da saída de recursos humanos, também relata que seus índices elevados podem provocar alguns reflexos indesejados na corporação.

Mandarine deixa claro que o turnover pode ser prejudicial para as organizações, porém Wiley (1998, p.) explica que caso não haja *turnover* suficiente, seja devido a aposentadorias ou outros motivos, isso pode ocasionar dificuldade em relação a inovação e melhoramento contínuo, trazendo como consequência um estado de paralisação. O autor reconhece que o *turnover* pode não ser benéfico para saúde da organização, caso ele seja muito elevado ou muito pequeno, portanto deve existir um ponto de equilíbrio para que não haja maiores consequências.

Para se encontrar o ponto de equilíbrio Chiavenato (1994, p. 159) explica que os desligamentos de pessoal têm de ser compensados através de novas admissões para manter o nível de recursos humanos em proporções adequadas para a operação do sistema. A dispensa é a demissão decidida pelo empregador. A exoneração acontece por motivos pessoais

específicos, como incompetência, violação de regras, desonestidade, preguiça, absenteísmo, insubordinação ou incapacidade de ser aprovado no período de teste. (MILKOVICH 2006)

Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego (2013) o índice de demissão de pessoas com funções compatíveis com a área frigorífica estão despontando no ranking de demissão e contratação do município de Cacoal, demonstrando que pode haver uma disparidade no *turnover* das indústrias frigoríficas, esses dados compreendem o período de julho de 2011 á junho de 2013, das indústrias de transformação, onde estão inseridas as Indústrias de produtos alimentícios, bebidas e álcool etílico.

Quadro 1: Quantidade de admissões, desligamentos e saldo por função.

Município de Cacoal.			
CBO 2002	Admissão	Desligamento	Saldo
784205: Alimentador de Linha de Produção	234	307	-73
848520: Magarefe	33	75	-42
848515: Desossador	42	52	-10

Fonte: Adaptado do Ministério do Trabalho e emprego (2013)

1.2 CÁLCULOS DO *TURNOVER*

Com dados quantitativos o *turnover* apresenta uma maneira mais clara de visualizar a situação em que a organização está passando, portando Chiavenato (1994, p. 160) afirma que a forma mais fácil para a mensuração do *turnover* é utilizar de índices, sejam eles mensais ou anuais, para permitir comparações entre períodos, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providencias ou ainda com caráter preditivo.

Dentre várias formulas que podem ser utilizadas para calcular o *turnover* Milkovich (2006, p. 264) relata que o órgão oficial do governo norte-americano, *Bureau of national Affairs*, usa a seguinte fórmula para calcular os índices de *turnover*:

$$\frac{\text{Numero Total de demissões durante o mês}}{\text{Numero médio de pessoas empregadas durante o mês}} \times 100$$

O cálculo do índice de *turnover* de pessoal é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis em certa área da organização, dentro de certo período de tempo, e em termos percentuais. Segundo Mercer (1993, p. 32) os custos causados pelo *turnover* podem ser calculados com base na seguinte formula:

$$\text{Custos de desligamento} + \text{custos de substituição} + \text{custos de treinamento}$$

Chiavenato (1994, pg. 161) pressupõe que quando se trata de analisar as perdas de pessoal e suas causas, não se consideram as admissões (entradas) no computo do índice de *turnover* de pessoal, mas somente os desligamentos, sejam por iniciativa da organização ou dos empregados, ao se tratar da análise das perdas de pessoal para verificar os motivos que levaram as pessoas a deixar a organização, considera-se apenas os desligamentos por iniciativa dos empregados, desprezando-se os desligamentos provocados pela organização.

Um índice de *turnover* de pessoal equivalente a zero não ocorre na prática e nem seria desejável, pois denotaria um estado de total deficiência da organização. Por outro lado, um índice de *turnover* de pessoal muito elevado também não seria desejável, pois refletiria um estado de fluidez e entropia da organização, que não conseguiria fixar e assimilar adequadamente seus recursos humanos.

1.3 PRINCIPAIS CAUSAS DO *TURNOVER*

O turnover pode representar um ponto positivo ou negativo, dependendo do percentual da rotação de funcionários, caso haja a saída de um colaborador que apresentasse um rendimento baixo para ser substituído por outro com uma produtividade satisfatória, isso pode

significar um ganho para a empresa, porém é importante compreender qual força está impulsionando o turnover para que ele seja bom ou ruim, dentre essas forças podemos citar as que possuem maior relevância para o turnover, são elas: demissões, recrutamento e seleção, cultura organizacional, motivação, condições de trabalho, salário e remuneração.

1.3.1 Demissões

As demissões assumem uma grande responsabilidade ao se tratar de *turnover*, para Milkovich (2006, p. 124) as organizações procuram determinar cuidadosamente quantos empregados estão saindo, de quem foi a decisão sobre a demissão e por quanto tempo os empregados tem ficado na empresa, esse método de demissão é utilizada como um filtro para que realmente ocorra desligamento apenas em casos que não iriam prejudicar a organização.

É costume de algumas organizações que a decisão de desligar um funcionário seja de responsabilidade apenas do encarregado, gerente ou superior imediato, porém é de suma importância que o gestor de recursos humanos fique atento e procure os reais motivos do desligamento para que não haja nenhuma injustiça ou perda desnecessária de colaboradores por motivos pessoais dos quais não estão interligados a assuntos pertinentes ao trabalho.

1.3.2 Recrutamento e seleção

“Muitas das demissões começam com más contratações. O uso de práticas firmes de seleção, como testes de avaliação, verificações de referencias e antecedentes, testes para detecção de drogas e definição clara de cargos, pode reduzir a necessidade de muitas demissões” (DESSLER 2003, p. 260). O autor elucida que o ponto de grande relevância para as demissões está ligado à falhas que podem ocorrer no momento da seleção, com isso as organizações devem aprimorar seus métodos de seleção de tal forma que filtre ao máximo os colaboradores que adentram à empresa, reduzindo a chance de que eles sejam desligados, pois a melhor maneira de lidar com uma demissão é evita-la.

Milkovich (2006, p. 124) apresenta outra falha que pode ocorrer na seleção, para ele o *turnover* pode ocorrer porque se criam expectativas irreais no processo de recrutamento, isso pode ser considerado uma falha nos processos iniciais no recrutamento e na seleção de

pessoas. Em vez do recrutamento tradicional que apenas tenta vender candidatos a emprego para a organização, a abordagem preferível é a do recrutamento realista. Esse método realiza entrevistas para emprego, que dão aos funcionários em perspectiva o máximo de informações pertinentes, tanto as boas quanto as más sobre o emprego e sem distorções.

Só é possível recrutar a pessoa certa se soubermos antecipadamente o perfil desejado, isto é, as características pessoais e profissionais. O êxito no processo de recrutamento depende desse perfil bem definido (LACOMBE 2005, p. 66). Já está muito difundido dentro das organizações de grande porte a descrição de funções, da qual apresenta uma maior qualidade no processo de recrutamento e também de seleção, pois a descrição deixa mais claro para o responsável do setor de recursos humanos qual o perfil desejado, porém as empresas falham em não elaborar essa descrição, da qual pode trazer subsídios para um recrutamento e seleção mais eficaz.

As contratações podem ser uma via de mão dupla, onde não apenas o entrevistado responde perguntas, mas que ele também possa fazer indagações, pois assim ele poderá ter certeza do seu interesse ou não pela vaga disponível, dessa forma o entrevistador deve estar preparado para esclarecer dúvidas, tendo sempre em mente o perfil que o candidato deve possuir para a vaga.

1.3.3 Cultura organizacional

Para Lacombe (2005, p. 229) a cultura organizacional são as crenças em relação ao que é importante na vida e expectativas sobre o comportamento dos membros da organização, ele diz que uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando, em média, melhores condições para alcançar as metas aprovadas. A cultura organizacional bem definida pode representar uma redução do turnover, visto que caso não haja essa cultura bem estruturada, as políticas, normas e procedimentos estarão comprometidos e sujeitos a decisões diferentes sobre uma mesma situação ou fato, essas divergências podem ocasionar uma forte influencia sobre os colaboradores.

A cultura organizacional segundo Goleman (2008 p.69) envolve um grande risco, devido a necessidade de mudança para que se obtenha um cultura mais sólida, porém o risco

pode ser ainda maior caso não haja essa mudança, pois as organizações já não possuem muita opção, o medo não pode estar presente pois ele se mostra como inimigo da criatividade, inovação e da mudança produtiva.

Os dois autores relatam o quanto é essencial uma cultura organizacional arrojada que reflita efeitos positivos dentro da empresa, garantindo os padrões de decisão, porém para que se alcancem essas vantagens, deve-se passar por uma quebra de paradigmas, onde o medo está presente, mas não deve ser maior do que os anseios de ficar estagnado com uma cultura que não contribua e nem agregue para a ascensão da organização.

1.3.4 Motivação

A motivação é a ação ou efeito de motivar, é a geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas relações. “A motivação para o trabalho é o conjunto de forças internas e externas que fazem que os funcionários escolham determinados cursos de ação e adotem certos comportamentos”. (NEWSTROM, 2006)

A definição de motivação para o autor expressa o tamanho da influencia que ela exerce sobre as organizações, isso se dá devido o estímulo de comportamentos e principalmente de ações, pois funcionários motivados podem se tornar proativos entusiasmados e comprometidos com os objetivos da empresa, ocasionando ganho de rendimento da produção ou dos serviços prestados.

Goleman (2008, p. 102) traz os fatores internos como o maior responsável pelo alto *turnover* na maioria das situações, e apresenta a alguns fatos dos quais estão interligados com a motivação, dentre eles estão: trabalhar para um chefe eficiente; ter opinião; ver o resultado final do trabalho e ter uma sensação de conquista; receber tarefas desafiadoras e interessantes; ser informado, ouvido e respeitado; receber conhecimento por seus esforços; ter oportunidade de desenvolvimento; trabalhar com colegas bons e encorajadores.

Para Chiavenato (1994, p. 163) a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. Milkovich (2006, p. 265) pressupõe

a falta de motivação como uma das grandes forças que contribuem para o aumento do *turnover*, ela é uma força interna responsável pelo nível, direção e persistência do esforço dispendido no trabalho, os autores utilizam desse argumento e explicam que a motivação pode ser considerada a maior causa do aumento do *turnover*.

1.3.5 Condições de trabalho

De acordo com Mendonça *apud* Ação Civil Pública nº137 (2009, p.18-19) aponta um ritmo de trabalho muito frenético nos frigoríficos, em pesquisa realizada na Brasil *Foods* de Videira/SC, verificou-se que um funcionário realiza 60 ações por minuto na retirada de vísceras de dentro carcaça; no setor de embalagem são 80 ações por minuto com o braço direito e 70 com o esquerdo, esse ritmo laboral repetitivo pode causar doenças ocupacionais das quais são citadas como as maiores responsáveis pelo alto *turnover* nas indústrias frigoríficas de aves da região de SC.

As condições de trabalho podem afetar diretamente na saúde do trabalhador, a quantidade frenética de movimentos repetitivos ocasionam doenças ocupacionais, que por sua vez provocam uma diminuição na quantidade de produção e podem chegar a um afastamento ou até mesmo um pedido de demissão.

1.3.6 Salário e remuneração

De acordo com Lacombe (2005, p.146) a remuneração do pessoal deve ter coerência interna, e também coerência com as remunerações do mercado, isto significa ter uma equivalência de salário entre funcionários da empresa e de outras organizações, o autor deixa explícito que caso a empresa adote uma política de remuneração abaixo do mercado ela terá dificuldades em manter os melhores colaboradores e a produção se tornará mais onerosa.

Apresentando uma visão próxima do autor anteriormente citado, Dessler (2003, p.194) diz que a equidade salarial é um fator crucial na determinação do salário, e expõe a importância de se comparar os salários com outras empresas, para manter essa média externa e também a equidade interna entre o pessoal dentro da organização, de forma que cada um considere o seu pagamento equivalente ao de outros da organização.

1.4 CONSEQUÊNCIAS DO *TURNOVER*

A falta de controle do *turnover* pode ocasionar grandes consequências para a saúde da organização; percebe-se a importância de conhecer os pontos negativos que podem ser gerados, pois eles refletem interna e diretamente em vários aspectos que tangem desde fatores financeiros até fatores produtivos dentro da empresa.

Lacombe (2005 p.66) pressupõe que uma admissão realizada de forma inadequada ocasiona um ônus muito maior para a empresa do que qualquer processo de recrutamento e seleção, por maior que seja o seu custo. É de grande valia um recrutamento e uma seleção de qualidade, ele aponta que em períodos mais tranquilos, fica mais viável atrair pessoas para trabalhar na organização, de forma que não comprometa qualidade nem do recrutamento e nem da seleção, trazendo como benefício o menor custo.

Os custos de recrutamento e de integração de um novo membro da equipe funcional são consideráveis não apenas os custos diretos, como anúncios, comissões cobradas por agências, trabalho burocrático, tempo de entrevista, mas deve incluir aqueles vários custos não aparentes e indiretos (MULLINS, 2001, p. 272).

De acordo com o SENAC (2003, p. 254) o alto *turnover* traz consequências para os colaboradores que estão entrando na empresa e também para os que ainda estão nela, segundo o autor se o *turnover* for relativamente alto, há risco de desestimular as empresas a oferecer treinamentos. “O efeito mais obvio da rotatividade de pessoal é o aumento de custos”. “Ele pode ser dividido em quatro categorias tangíveis: custo de desligamento; custo de recolocação; custo de recrutamento e seleção; custos de admissão e treinamento”. GOLEMAN (2008, p.102).

Chiavenato (1994, p. 166) traz uma visão próxima do autor anteriormente citado, ele explica que um dos problemas que os gestores de recursos humanos se defrontam em uma economia competitiva, é saber até quanto vale a pena perder recursos humanos e manter uma política salarial relativamente conservadora e econômica, o custo de rotatividade pode envolver custos primários, secundários e terciários como apresenta o quadro 2.

Quadro 2: Custos da rotatividade de pessoal

Tipos de Custo	Subtipos de Custo	Características
	Custo de recrutamento e seleção	Gastos com anúncios em jornais, formulários, testes de seleção e avaliação de candidatos; despesas de manutenção dos órgãos de serviços médicos devido aos exames admissionais.
Custos primários	Custo de registro e documentação	Gastos com formulários, documentações, anotações, registros, abertura de conta bancária.
	Custo de integração	Despesas do órgão de treinamento, custo de tempo gasto com o processo de ambientação do empregado recém admitido.
	Custo de desligamento	Custos das entrevistas de desligamento, das indenizações e das antecipações de pagamentos, como férias, 13º salário, FGTS etc.
Custos secundários	Reflexos na produção	Perda da produção causada pela vaga deixada enquanto não for preenchida; insegurança inicial do novo empregado e sua interferência no trabalho dos colegas.
	Reflexos na atitude do pessoal	Imagem e atitudes que o empregado desligado e o empregado contratado transmitem aos seus colegas.
	Custo extra laboral	Despesas de pessoal extra ou horas extras para cobrir a vaga existente ou mesmo para cobrir a deficiência inicial do novo funcionário.
	Custo extra operacional	Custo adicional de energia elétrica, devido ao índice reduzido de produção do novo empregado; acréscimos de erros e problemas de controle de qualidade.
Custos terciários	Custo extra investimento	Aumento proporcional das taxas de seguro, depreciação do equipamento, manutenção e reparos em relação ao volume de produção; aumento de salários pagos aos novos colaboradores e, conseqüentemente reajuste dos demais
Custos terciários	Perdas nos negócios	Reflexos na imagem e nos negócios da empresa.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1994, p. 187-190).

Enquanto para as empresas o aumento do *turnover* traz em sua maioria consequências, um estudo feito entre jovens americanos mostrou que os níveis salariais aumentavam entre aqueles que se demitiram, e caíam entre os que eram dispensados. (MILKOVICH, 2006).

Dentre as teorias dos autores acima fica explícito as várias consequências que o alto *turnover* pode ocasionar, como por exemplo, a redução do ritmo da produção a perda do conhecimento, o tempo gasto para seleção de outro colaborador e de treinamento, porém a

que se demonstra a mais relevante é a elevação dos custos financeiros, se houver uma análise mais apurada pode-se constatar que todas as consequências de alguma forma levam a uma perda financeira, seja ela imediata ou em longo prazo.

2. METODOLOGIA

Para esse estudo utilizou-se a pesquisa descritiva, esse tipo de pesquisa proporcionou uma visão mais apurada para funcionários ou ex-funcionários das indústrias frigoríficas do município em estudo, a abordagem qualitativa e quantitativa trouxe resultados mais tangíveis para a pesquisa, onde se expressou quantitativamente com rigor os dados numéricos, apresentou a objetividade pelos instrumentos e técnicas de mensuração do qual também auxiliou nos índices de rotatividade das organizações.

O método dedutivo, do qual é responsável por traçar as etapas fundamentais da pesquisa, correlaciona-se com o objetivo para chegar a uma conclusão particular ou menos geral que apresente com maior fidelidade as informações que foram descritas em relação ao *turnover* nos frigoríficos do município de Cacoal. A pesquisa bibliográfica, de acordo com a autora Elisabete (2007, p. 55), “possui a finalidade de colocar o pesquisador em contato com o que já se produziu e registrou a respeito do tema de sua pesquisa”.

Para auxiliar no complemento dos dados realizou-se pesquisa documental nas organizações em estudo, os documentos requeridos pelo pesquisador foram as fichas de entrevistas de desligamento realizadas nos dois últimos anos (outubro de 2012 á setembro de 2014), para as empresas que já fazem o uso dessa ferramenta. Levando-se em consideração os dados retroativos, a pesquisa documental apresenta algumas vantagens, pois os dados compõe uma fonte rica e estável de informações, dos quais proporcionam melhor visão do problema. (LINO, 2005). Desta forma aplicou-se a pesquisa científica no município de Cacoal/RO, onde estão localizadas duas indústrias frigoríficas que se encontram em atividade, e realizam abate de reses e comércio de carnes.

No âmbito da pesquisa, aplicou-se a entrevista estruturada para contribuir com as informações do artigo científico. Utilizou-se a entrevista para subsidio de informações das quais foram qualificadas e quantificadas para apresentar uma fácil compreensão dos dados.

Realizou-se a pesquisa bibliográfica por meio de artigos, livros e dissertações, com o intuito de conceituar cada um dos tópicos para esclarecer os pontos necessários para obtenção de dados através da pesquisa de campo.

Utilizou-se como fonte o questionário e a entrevista aplicada por Jucelly (2011, p. 55), conforme artigo científico com o tema: Rotatividade de pessoal: análise dos determinantes na indústria de etiquetas Etigraf Caruaru-PE. A entrevista foi adaptada conforme os objetivos específicos deste artigo, para que fossem alcançados melhores resultados. Aplicou-se a entrevista (Apêndice A) aos gestores de recursos humanos das organizações, seu direcionamento foi dado pelo pesquisador do qual conduziu de forma centrada, sem desvio de perguntas, para obter uma clara compreensão dos fatos. Ruiz (1986, p.51) pressupõe a importância de o entrevistador evitar ser inoportuno e deixar o informante à vontade, ele diz que o entrevistador deve ser habilidoso e elegante ao evitar que o diálogo se desvie dos propósitos da pesquisa. Os participantes dessa pesquisa foram os gestores, ou responsáveis pelo departamento de Recursos Humanos das indústrias frigoríficas do município de Cacoal, devido o contato diário com as rotinas do departamento de recursos humanos, inclusive desligamentos e admissões de colaboradores, os mesmos trarão informações de grande importância para a pesquisa científica.

O projeto foi estruturado conforme Manual do Artigo Científico do Curso de Administração, elaborado por Silva, Torres Neto e Quintino (2010), onde apresenta os passos e processos para projeção de uma pesquisa, esclarecendo os pontos necessários para se criar um texto sucinto, com abordagens de extrema qualidade, a pesquisa adotou critérios éticos estabelecidos, onde os sujeitos não são identificados e assinam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo A). As empresas participantes da pesquisa foram codificadas em S1 e S2. O estudo a ser realizado tem o compromisso de honrar os princípios éticos da pesquisa.

A realização da avaliação e análise dos dados teve em sua composição vários procedimentos como: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após a realização das entrevistas (APÊNDICE A) as respostas obtidas pelas perguntas de numero 1 á 25 foram transcritas sobre forma de texto, e analisadas qualitativamente para que haja uma comparação dentre os sujeitos S1 e S2, determinando se as técnicas utilizadas pelo setor de recursos humanos estão sendo eficazes ou não de acordo com os procedimentos e

métodos da literatura. A pergunta sobre a quantidade de profissionais demitidos foi analisada quantitativamente utilizando-se o software Excel, e transformando os resultados em gráficos para a melhor compreensão das informações.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados desempenha grande importância, pois de acordo com Lopes (2005) sua finalidade é a interpretação dos dados pertinentes ao problema da pesquisa. Para alcançar resultados satisfatórios com a pesquisa aplicou-se um questionário com os gestores responsáveis pelo setor de recursos humanos nas duas indústrias frigoríficas que estão em pleno funcionamento no município de Cacoal, visto que ao início desta pesquisa o município contava com três indústrias em atividade, porém uma das organizações que seriam pesquisadas suspendeu seu funcionamento. Além dos questionários, foram coletados dados referente as quantidades de colaboradores demitidos pelas empresas S1 e S2 juntamente com o número médio de funcionários ativos no mês, o período compreende entre o mês de outubro de 2012 á setembro de 2014, tais dados quantitativos ofereceram subsídio de informação para o cálculo do *turnover* utilizando a operação matemática sugerida pelo autor Milkovich (2006).

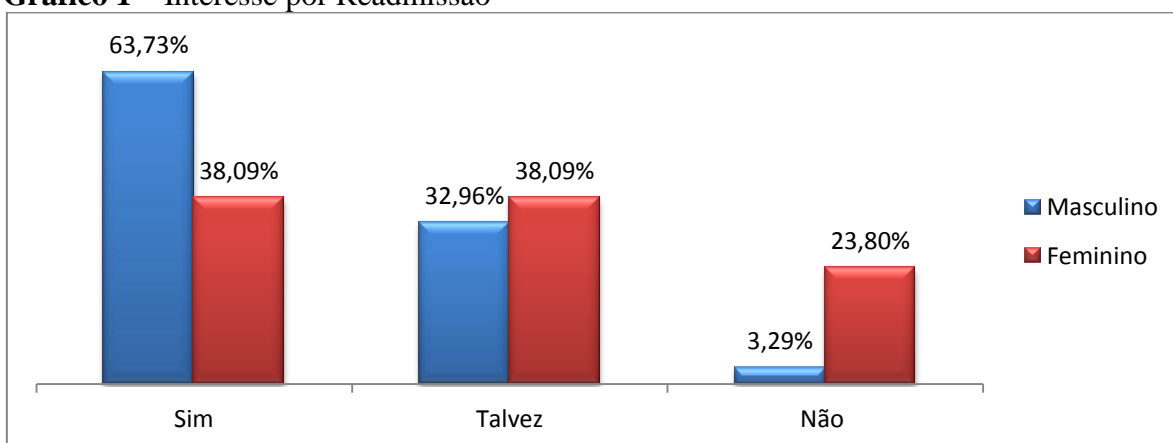
Participaram desta pesquisa dois gestores, dentre eles o gestor da empresa S2, do sexo masculino que trabalha na área de recursos humanos a mais de 15 anos e a gestora da empresa S1 que irá completar dois anos de experiência na atividade, laborados na mesma organização, porém o gestor da S2 já trabalhou para três organizações diferentes. O gestor da S2 é casado e possui formação de técnico em segurança do trabalho, e também o curso de tecnólogo em gestão de recursos humanos incompleto, do qual de acordo com o mesmo contribui na realização de suas atividades do RH, a gestora da S1 tem o ensino médio completo e seu estado civil é de união estável.

Houve grande contribuição da organização S1, pois a mesma havia implantando em novembro de 2011 um questionário de desligamento do qual possui o objetivo de documentar, registrar e averiguar as possíveis causas que ocasionaram à demissão de cada colaborador, desta forma a aplicação era concedida apenas no momento em que o gestor comunicava ao profissional a demissão e explicava que os serviços prestados por ele não seriam mais

necessários, a aplicação do questionário ocorre em todos os tipos de demissão seja ela por parte do empregador ou pelo empregado. Dentre os questionários de desligamento analisados da empresa S1, houve a incidência de 17 de mulheres e 91 homens, com uma representatividade superior do sexo masculino do qual deteve uma parcela de 84% das fichas, visto que os serviços do ramo frigorífico geralmente são pouco procurados por profissionais do sexo feminino e as empresas desta atividade possuem uma maior preferência pelo o sexo masculino. Em todos os questionários aplicados registrou-se 100% de respostas afirmando que os mesmos receberam da empresa os equipamentos de proteção individual (EPI) para garantir uma maior segurança no momento do profissional laborar suas atividades.

Quanto a dificuldade de adaptação na função as mulheres apresentaram um percentual maior em relação ao sexo masculino que obteve 12%, e entre as mulheres que preencheram a ficha de desligamento 29% disseram ter dificuldade para se adaptar a função. Devido a experiê dificuldade do sexo feminino em atender as expectativas da função, elas também apresentaram um menor interesse por readmissão na empresa S1 como demonstra o gráfico a seguir.

Gráfico 1 – Interesse por Readmissão

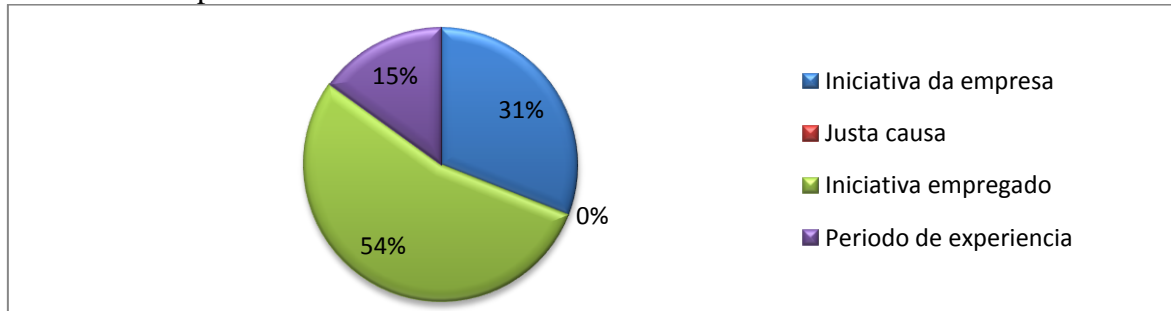


Fonte: Próprio acadêmico, (2014).

O sexo feminino obteve menor interesse em fazer parte do quadro de colaboradores novamente, isso pode estar ligado diretamente a dificuldade de adaptação das mulheres a função exercida, pois visualizando os percentuais, vemos que as mulheres possuem o maior percentual de funcionários que disseram não possuir interesse em laborar novamente na empresa S1.

É de grande valia detectar na pesquisa se as demissões estão sendo com maior parte por pedido do empregado ou pelo empregador. Atendendo a esse critério segue o gráfico número dois com os dados pertinentes.

Gráfico 2 – Tipo de Demissão

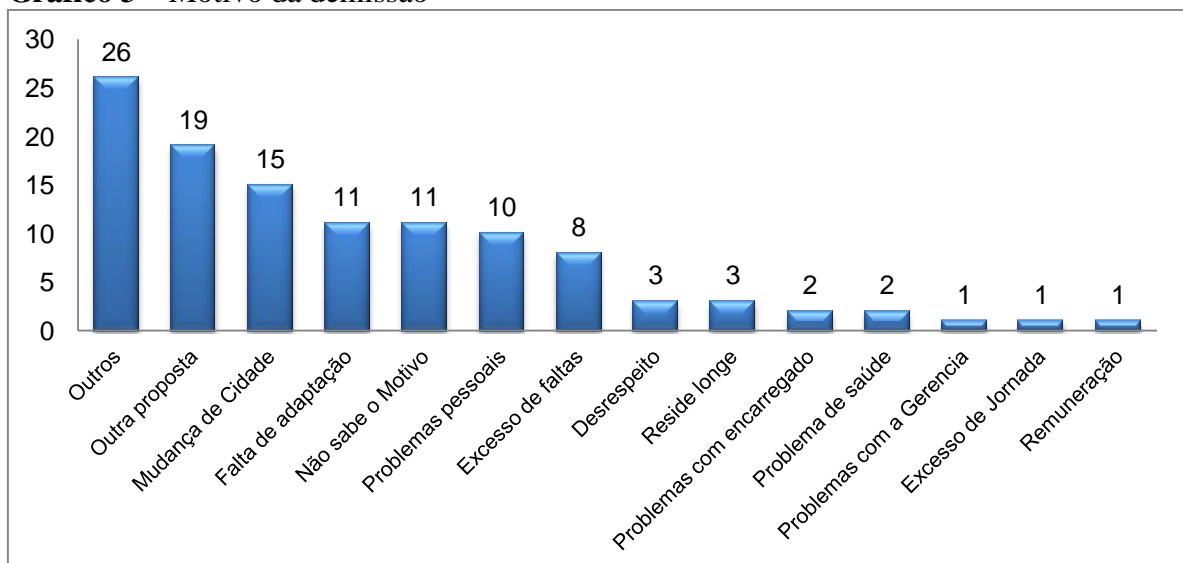


Fonte: Próprio acadêmico, (2014).

O gráfico retratou um percentual maior de demissões com iniciativa do empregado e o valor zerado por demissões de justa causa, porém ainda podemos considerar maior o índice de pedidos pelo empregado, pois de acordo com o relatado pela gestora, a empresa S1 realiza demissões com iniciativa da empresa, mas por vontade e pedido do colaborador. É atribuído o nome de acerto para esse tipo de acordo de demissão entre empresa e funcionário.

A pergunta que indagava o profissional demitido a marcar o que motivou sua demissão expõe várias opções de fator interno que podem ser controladas ou alteradas pela instituição, evitando uma futura demissão pelo mesmo motivo.

Gráfico 3 – Motivo da demissão

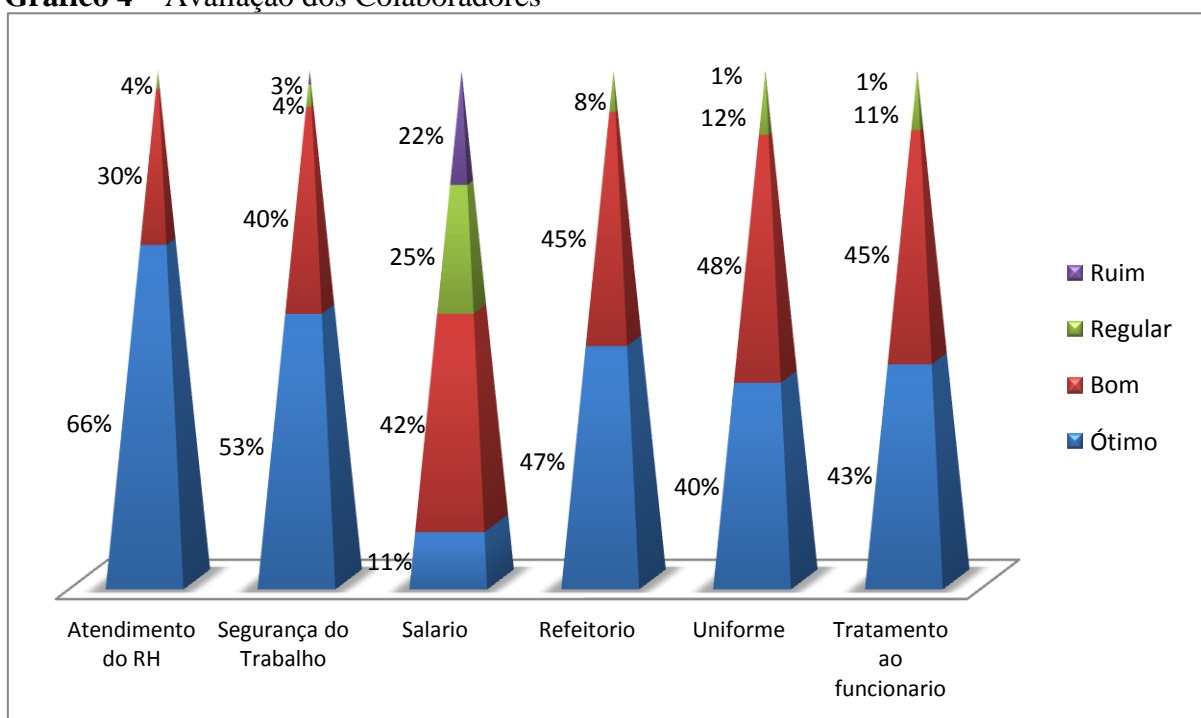


Fonte: Próprio acadêmico, (2014)

Analizou-se quais obtiveram o maior percentual dentre as alternativas que podem ser mudadas (fatores internos), e percebeu-se que 16,81% dos colaboradores responderam que outra proposta de emprego foi a principal motivadora de seu desligamento, isso traz para a pesquisa o pensamento de Lacombe (2005), onde ele diz que a remuneração do pessoal deve ter coerência interna, e também coerência com as remunerações do mercado, caso contrário isso poderá influenciar fortemente no *turnover*, pois os colaboradores migram para outras instituições. A terceira maior incidência dos motivos foi a mudança de município, do qual deteve 13,28% das afirmativas.

A ficha de desligamento da empresa S1 continha uma pergunta onde o profissional demitido avaliava seis itens, atribuindo a eles um conceito entre: ruim, regular, bom e ótimo.

Gráfico 4 – Avaliação dos Colaboradores



Fonte: Próprio acadêmico, (2014).

Os colaboradores avaliaram o atendimento do setor de recursos humanos, onde 66% disseram que o atendimento é ótimo, e 53% avaliaram a segurança do trabalho também sendo ótimo. O resultado do qual deve ser dada a maior atenção é a avaliação do salário, pois esse item apresenta a maior avaliação negativa, sendo considerado ruim, seu percentual atingiu 22%.

De acordo com os ideais apresentados por Chiavenato (1994) a quantificação do

turnover proporciona uma visualização mais clara da situação da rotação de colaboradores na empresa, desta forma realizou-se o cálculo do *turnover*.

Tabela 1 - Índice do *Turnover* por período

Empresa	Mês	Ano	Índice <i>Turnover</i>
S1	Outubro a Dezembro	2012	4,67
	Janeiro a Dezembro	2013	4,04
	Janeiro a Setembro	2014	3,62
	Média Total		4,11
S2	Outubro a Dezembro	2012	4,76
	Janeiro a Dezembro	2013	4,19
	Janeiro a Setembro	2014	4,29
	Média Total		4,41

Fonte: Próprio acadêmico, (2014).

A empresa S1, que apresentou um pico no mês de julho de 2014 chegando a 8,77 e na empresa S2 seu maior índice foi no mês de junho de 2014 chegando a 17,68. É importante estar atento a frequência e ao período desses picos para sabermos se pode ser uma fenômeno que ocorre esporadicamente, ou se sua ocorrência é sempre em determinados meses.

Quando questionados sobre a preocupação por parte dos gestores de produção em relação a motivação de seus subordinados a gestora da empresa S1 e o gestor da S2 relataram que há muita preocupação. Porém enquanto a atribuição de recompensas para os profissionais que obtém um melhor desempenho em relação aos que laboram a mesma função, a empresa S1 não oferece nenhuma recompensa, e a empresa S2 oferece. Ao questionar sobre os tipos de recompensa, o gestor da empresa S2 tentou justificar utilizando a cesta básica. NEWSTROM (2006) cita que a motivação para o trabalho é o conjunto de forças internas e externas que fazem que os funcionários escolham determinados cursos de ação e adotem certos comportamentos, mas um benefício de direito dos trabalhadores, não pode ser considerado como recompensa.

Em relação a remuneração de salários diferentes para colaboradores que exercem uma determinada função a mais tempo do que outros na mesma atividade, o extrato de verbalização da gestora da empresa S1 afirma que:

...não é vantajoso para a empresa, remunerar os colaboradores com o mesmo salário, pois os colegas que desempenham a mesma função

não iriam concordar com essa situação - Gestora da empresa S1 (2014).

Porém isso vem contra os argumentos de Goleman (2008), onde o autor diz que receber tarefas desafiadoras e interessantes; ser informado, ouvido e respeitado; receber reconhecimento por seus esforços contribui imensamente para a motivação do profissional, e Milkovich (2006) também afirma que a motivação é uma força interna responsável pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho, onde consequentemente os colaboradores mais motivados e reconhecidos despendem de uma chance muito maior de atingir bons resultados. Seguindo a literatura dos autores a empresa S2 afirmou remunerar de forma melhor os profissionais com mais tempo de serviço, demonstrando uma postura que contribui para manter o profissional por mais tempo na empresa e também pelo seu reconhecimento.

Sobre a adoção de medidas imediatas nos meses em que se nota uma maior incidência de admissões e demissões a gestora da empresa S1 afirma que não é tomada nenhuma atitude quando se percebe tal aumento, e o gestor da empresa S2 apresentou a mesma resposta. Isso deixa claro que as organizações pesquisadas não conseguem montar um plano de ação para minimizar pelo menos em curto prazo essa alta rotação de profissionais, pois não estão preocupadas com os custos que esse ciclo está acarretando para a organização, custos que de acordo com Chiavenato (1994) são divididos em primários, secundários e terciários. Quando indagados sobre a preocupação com os custos gerados pelo *turnover* a gestora da S1 afirmou haver preocupação com esses custos, porém a organização não faz nada para tentar controlá-los, e na empresa S2 também há preocupação com o ônus gerado pelo *turnover*, porém eles adotam a estratégia de realocar o profissional para um setor diferente antes de demiti-lo.

Na empresa S1 três pessoas são responsáveis pela tomada de decisão do desligamento de um funcionário, e na S2 essa decisão também é feita pela mesma quantidade de pessoas, sendo a terceira, o responsável pelo RH. A quantidade de responsáveis pelo desligamento é muito importante, pois Milkovich (2006) pressupõe que verificar de quem foi a decisão sobre o desligamento pode filtrar as demissões para que sejam realizadas apenas aquelas que realmente são necessárias. Mas além da escolha certa nas demissões, também deve-se ter atenção redobrada no recrutamento e seleção, dessa forma foram analisados as técnicas de seleção de pessoal utilizadas conforme abaixo.

Tabela 3 - Técnicas utilizadas no processo de seleção

Empresa	S1	S2
Técnicas	Análise Curricular Entrevista Exame Fisioterapêutico Exame Médico	Análise Curricular Entrevista Teste no Desempenho da Função Exame Médico

Fonte: Próprio acadêmico, (2014).

Os gestores apresentaram as técnicas utilizadas para contratação e tanto a empresa S1 quanto a S2 apresentaram quatro tipos diferentes de técnicas de seleção de profissionais, entre elas algumas são comumente aplicadas nas duas organizações, como por exemplo, a análise curricular, entrevista e o exame médico. Essas técnicas seguem de encontro aos ideais de Dessler (2003), onde o autor cita que práticas firmes de seleção podem resultar de boas contratações, como por exemplo, testes e avaliações.

De acordo com as palavras da gestora S1, a ferramenta conhecida como descrição de cargos contribui muito na hora de realizar a seleção de pessoal, pois pode ajudar a esclarecer quais são as responsabilidades de cada função, por isso a empresa S1 possui essa descrição, porém a empresa S2 diz não utilizar essa descrição devido ela condicionar o colaborador a realizar apenas o que está em sua ficha de descrição e não contribuir para outros setores, ou com trabalhos diferentes.

A empresa S1 e S2 praticou o mesmo reajuste salarial durante os dois últimos anos, segundo os gestores isso ocorreu devido a grande intervenção do sindicato para realizar esses reajustes. A gestora da empresa S1 esclareceu que esse reajuste salarial é feito todo ano em meados do mês de março, porém os colaboradores não ficam condicionados há apenas esse aumento salarial, pois dentro do ano conforme o desempenho de suas funções eles podem ter outros reajustes individuais de salário. Segue abaixo os valores de reajuste dos anos de 2013 e 2014. De acordo com a gestora da S1 os reajustes anuais não podem ter uma porcentagem menor do que a inflação do ano anterior, portanto os reajustes não aumentam o salário dos profissionais, ele apenas reajusta de acordo com a inflação que já havia ocorrido no exercício anterior.

Foram identificados alguns pontos negativos nas empresas pesquisas com relação às influencias que alteram o *turnover*, analisados conforme as respostas dos gestores.

Tabela 4 - Influências Negativas que Alteram o *Turnover*

Empresa S1	Empresa S2
RH não investiga o motivo das demissões	Não possui banco de talentos
Não possui banco de talentos	Não tem descrição de cargos
Não há manual de conduta ética	Não há manual de conduta ética
	Reclamação da temperatura (setor abate)
	Incidência de pedidos de aumento salarial

Fonte: Próprio acadêmico, (2014).

As informações da tabela apresentam algumas ferramentas que as organizações não utilizam, além dessas respostas o pesquisador solicitou para os gestores atribuírem uma escala de importância para os motivos que eles consideravam oferecer influencia no *turnover*. A gestora S1 não considerou nenhuma questão com um grau de importância ou com muita importância, e o gestor da empresa S2 considerou as opções remuneração/salário, e injustiças por parte do superior, como um alto grau de relevância nos pedidos de demissão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou analisar os fatores que alteram o turnover nas indústrias frigoríficas de Cacoal, utilizando a percepção dos gestores que atuam diretamente na área de recursos humanos juntamente com provas documentais coletadas das empresas. Tal objetivo levou a realização de uma entrevista com os gestores e também a análise das fichas demissionais de uma das organizações, juntamente com as informações necessárias para a realização do cálculo do índice do *turnover*. A realização da pesquisa científica contribuiu no conhecimento acadêmico para aplicação e estudo das políticas da gestão de recursos humanos dos frigoríficos do município de Cacoal, afim de apresentar a importância de se seguir procedimentos e técnicas para que se controle o *turnover* nas indústrias atingindo bons resultados na redução de custos das organizações. Os departamentos de recursos humanos não podem ser considerado como apenas um setor burocrático, devem ser vistos como parte estratégica, e principalmente como geradores de lucro nas empresas.

Há um esquecimento do *turnover* dentro das instituições frigoríficas do município de Cacoal onde não perceberam que isso pode ser mudado, a má utilização ou a não utilização de

várias ferramentas e procedimentos deixam as indústrias a merce do mercado rotativo da mão de obra. Um exemplo da dificuldade da implantação de ferramentas para reduzir esse índice, foi o questionamento por um dos entrevistados onde ele afirmava que a descrição de cargos não iria contribuir para a empresa.

A ficha de desligamento utilizada pela empresa S1 foi muito relevante para a pesquisa, pois trouxe informações importantes. Isso ficou claro quando a gestora avaliou o item remuneração e salario como pouco relevante para os pedidos de demissão, porém ao analisar as fichas demissionais, esse item obteve grande relevancia de acordo com os colaboradores desligados, ficando em segundo lugar como fator que mais motivou o escoamento da mão de obra da empresa, e atingindo um percentual de 22% que consideraram o salario ruim. O pico atingido pela empresa S2 no índice do *turnover* ultrapassou os percentuais de todo o período analisado, chegando a 17,68 porém o gestor justificou esse valor dizendo que houve uma redução no quadro de funcionários no mês de julho de 2014, devido o fechamento do setor venda no varejo, o que resultou no aumento do índice do *turnover*. Percebeu-se durante os três últimos meses de cada ano analisado que houve uma redução dos índices, isso ocorre devido a alta demanda por consumidores de carne nesse período, que consequentemente aumenta a produção das indústrias, e surge a maior necessidade de mão obra, forçando as empresas a manterem os colaboradores, e não demitir por qualquer motivo para não tenham que diminuir sua produção.

Os objetivos propostos pela pesquisa foram atingidos, dentre eles, calcular o índice do *turnover* das instituições estudadas. Ao quantificar os índices percebeu-se que os valores estão elevados e que há uma grande oscilação entre os meses, porém a empresa S1 possui um índice geral de 4,11 e consegue manter seu indicador um pouco abaixo da S2 que apresenta 4,41 isso pode estar atribuido a ficha demissional que é utilizada pela empresa S1 desde 2011. De acordo com a gestora, são averiguados os motivos citados na ficha, pois não é vantajoso perder profissionais por motivos que podem ser solucionados pela organização. A média geral calculada dos índices das duas organizações é de 4,26. Outro objetivo atingido pela pesquisa foi a descoberta das medidas que as instituições estão adotando para o controle da rotação de profissionais. Esse objetivo não apresentou um resultado satisfatório para as empresas, pois e de acordo com os gestores há muita preocupação com o *turnover*, porém constatou-se que não há procedimentos para controla-lo. Eles não adotam medidas de curto prazo, não recompensam o bom desempenho dos profissionais que se destacam, não fazem nada para

reduzir os custos, e não utilizam nenhum programa para incentivo da permanência dos funcionários.

O resultado obtido com relação ao objetivo de identificar às influencias que alteram o *turnover* foi satisfatório, pois as organizações pesquisadas utilizam algumas práticas que contribuem muito para um índice saudável, seus pontos positivos foram a utilização de pelo menos três pessoas para a decisão de um desligamento, o uso do recrutamento interno e externo, a alta motivação no trabalho, e as técnicas utilizadas no processo de seleção, que podem reduzir a necessidade de muitas demissões e contribuir positivamente para o índice. Mesmo verificando que as influencias estão sendo positivas, ainda pode-se aperfeiçoar essas técnicas e implantar outras.

Tendo como base os resultados coletados pela pesquisa, a proposta seria utilizar as ferramentas conforme a necessidade, e o índice do *turnover* apresentado em períodos passados, como por exemplo: se observado que no mês de dezembro sempre á um *turnover* maior, a organização pode estabelecer uma meta de produção da qual incentive o colaborador a atingi-la para que ganhe uma bonificação de salário por seu resultado. Também pode-se utilizar a produção em célula para uma visualização mais clara de qual equipe atingiu maior quantidade de produtos fabricados, recompensando-os com prêmios financeiros ou almoço do grupo, essa atitude promove a motivação e também recompensa os colaboradores que se esforçam mais pela empresa, fazendo com que não se sintam injustiçados e se desliguem da organização.

O pesquisador ainda sugere que as organizações estudadas acompanhem seu índice de *turnover* mensalmente para que consigam estabelecer uma meta da qual não possa ser ultrapassada, e que implantem um banco de talentos tanto interno quanto externo para que selecionem uma mão de obra mais eficiente e tenham ganho de tempo nas contratações, e que a empresa S1 verifique as funções onde se utilizam o sexo feminino para que haja adequações nos postos de trabalho ou um melhor treinamento na integração de funcionárias novas. Também recomenda-se a criação do manual de conduta ética para que haja maior esclarecimento das regras e do funcionamento da organização para os trabalhadores. O principal ponto a ser reestruturado é a política salarial das organizações estudadas, deve-se verificar as faixas salariais adotadas por outras instituições do município, para que atinja uma equidade salarial com o mercado externo, a ferramenta recomendada para essa mudança é o

programa de carreiras, cargos, e salários (PCCS) que será fundamental na elaboração desses reajustes. E para a empresa S2 recomenda-se a implantação da ficha de desligamento, pois ela traz dados fidedignos acerca dos motivos que levam a demissão, como visto nesta pesquisa.

A ficha de desligamento da empresa S1 teve informações sólidas e precisas, devido seus resultados serem fornecidos pelos próprios colaboradores que foram desligados, portanto o fator que limitou esse estudo foi a falta da ficha de desligamento na empresa S2, devido a percepção de uma pequena discrepância entre a opinião dos gestores com o real motivos avaliados pelos profissionais demitidos.

Sugere-se para pesquisas futuras a mensuração do percentual da assiduidade e os fatores que á interferem, pois de acordo com os gestores, as instituições enfrentam um empecilho devido à incidência de até 30 atestados e média de 12 faltas por mês, isso pode ser um dado alarmante, pois assim como o alto *turnover* traz mais gastos, a baixa assiduidade também onera o custo com pessoal. Outra sugestão é o estudo da preparação dos profissionais que atuam na área de RH e as consequências de não se utilizar o setor como uma ferramenta estratégica, mas apenas burocrática.

REFERÊNCIAS

- 1 ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de – **Estratégias de Gestão: processos e funções do administrador** – Editora Elsevier Ltd - 2010. Disponível em:
<<http://books.google.com.br/books?id=ggOfcFYVU5EC&printsec=frontcover&dq=administra%C3%A7%C3%A3o+de+recursos+humanos&hl=pt-BR&sa=X&ei=npIRUpXZDYi08QSY54GYCA&sqi=2&ved=0CFgQ6AEwCA#v=onepage&q=administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20recursos%20humanos&f=false>> Acesso em 16.08.2013.
- 2 CHIAVENATO, Idalberto – **Recursos Humanos** – São Paulo, Editora Atlas – 1994.
- 3 DESSLER, Gary – **Administração de Recursos Humanos** – Editora Person Education do Brasil – 2003.
- 4 LACOMBE, Francisco José Masset – **Recursos Humanos: princípios e tendências** – São Paulo, Editora Saraiva – 2005.
- 5 LOUIS, M. Rea e RICHARD, A. Parker – **Metodologia de Pesquisa: do planejamento à execução** – Editora Guazzeli Ltda - 2000.

6 GEORGE T. Milkovich, John W. Boudreau - **Administração de recursos Humanos** - São Paulo, Editora Atlas S.A – 2006.

7 GOLEMAN, Daniel – **A nova era na gestão de pessoas** – Editora Elsevier Ltda – 2008.

8 GOLEMAN, Daniel – **Modernas Práticas de Gestão de Pessoas** – Editora Elsevier Ltda – 2008.

9 JUCELLY, Maria de Oliveira – **Rotatividade de Pessoal: Análise dos Determinantes nas Indústrias de Etiquetas Etigraf – Caruatu/ PE** – Disponível em:
<<http://repositorio.favip.edu.br:8080/bitstream/123456789/495/1/TCC+MARIA+JUCELLY+DE+OLIVEIRA+Final+ok.pdf>> Acesso em 16.08.2013

10 LOPES, Jorge – **O Fazer do Trabalho Científico em Ciências Sociais** – Editora Universitária UFPE – 2005.

11 MARCOS, Mandarinini - **Segurança corporativa estratégica: fundamentos** — Barueri, SP – Editora: Manole Ltda., 2006 .Disponível em:
<<http://books.google.com.br/books?id=cWI5Iq3jvf0C&pg=PA142&dq=mandarini+turnover&hl=ptBR&sa=X&ei=Nvx4UfzWIsLi4APir4DAAw&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=mandarini%20turnover&f=false>>. Acesso em 19.04.2013.

12 MENDONÇA, Fernando - **Do desenvolvimento profissional aos territórios da degradação do trabalho** – Disponível em:
<<http://www.proceedings.scielo.br/pdf/jtrab/n1/33.pdf>>. Acesso em 24.04.2013.

13 MERCER, Michaelo – **Turnover: redução do custo de pessoal**. Disponível em:
<http://books.google.com.br/books?id=JwcP3tc_1VMC&pg=PA23&dq=turnover+Mercer&hl=ptBR&sa=X&ei=ZoOmUembGOB4APGsYDwDg&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=turnover%20Mercer&f=false>. Acesso em 25.05.2013.

14 MULLINS, Laurie J.– **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional** – Editora ARTMED S.A, 2001. Disponível em:
<<http://books.google.com.br/books?id=Hzee2iEMn48C&pg=PA272&dq=rotatividade&hl=ptBR&sa=X&ei=zAt3UfHxBXr0QHc94CABg&ved=0CGAQ6AEwCA#v=onepage&q=rotatividade&f=false>>. Acesso em 23.04.2013.

15 NEWSTROM, John W – **Comportamento Organizacional** – Disponível em:
<http://books.google.com.br/books?id=PYOaAgAAQBAJ&pg=PA99&dq=o+que+%C3%A9+motiva%C3%A7%C3%A3o&hl=ptBR&sa=X&ei=yUFpVIaDLrPCsAS4k4KgAQ&ved=0CE0Q6AEwCA#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9+motiva%C3%A7%C3%A3o&f=false> Acesso em: 16.11.14

16 PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de – **Metodologia da Pesquisa: Abordagem Teórico Prática** – M.R Cornacchia Livraria e Editora Ltda – 2007.

- 17 RAMPAZO, Lino – **Metodologia Científica** – São Paulo, Editora Loyola – 2005.

- 18 RUIZ, João Álvaro – **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos** – 2ªed. – São Paulo - Editora Atlas, 1986.

- 19 SENAC – **Perspectivas da Tecnologia da Informação** - Editora Senac, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=xpH6nChXu-AC&pg=PA254&dq=consequencias+do+turnover&hl=pt-BR&sa=X&ei=arl5UcbpGcnj4APauYDQBg&ved=0CEEQ6AEwAw#v=onepage&q=consequencias%20do%20turnover&f=false>>. Acesso em 25.04.2013.

- 20 SILVA, Adriano Camiloto; NETO, Diogo Gonzaga Torres; QUINTINO, Simone Marçal. **Manual do Artigo Científico do Curso de Administração**. 2010

- 21 WILEY, John e Sons, Inc, - **Fundamentos de Comportamento Organizacional** - Editora ARTMED EDITORA S.A. 1998. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=Qq9fzUeK8yQC&pg=PA94&dq=rotatividade&hl=pt-BR&sa=X&ei=zAt3UfHxBXr0QHc94CABg&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=rotatividade&f=false>>. Acesso em 23.04.2013.

ANEXO

ANEXO A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa ***Turnover nas indústrias frigoríficas do município de Cacoal/RO***, no caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador (a) ou com a instituição. Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço do pesquisador (a) principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

PROGRAMA: Graduação em Administração da UNIR – Fundação Universidade Federal de Rondônia

PESQUISADOR (A) RESPONSÁVEL: Rafael José da Silva

ENDEREÇO: Rua Ana Lucia, Nº1901 – Novo Cacoal– Cacoal/RO

TELEFONE: (069) 9211-5181

OBJETIVOS: Analisar os principais fatores do *turnover* nas indústrias frigoríficas de Cacoal, levantando o índice de *turnover* nas empresas em estudo nos últimos 02 anos; Identificar as medidas que as empresas em estudo estão adotando para equilibrar o *turnover*; Verificar influências internas e externas que alteram o *turnover*.

PROCEDIMENTOS DO ESTUDO: (caso concorde em participar desta pesquisa, você terá que responder um formulário de entrevista sobre a empregabilidade de administradores do município de Cacoal/RO). Os dados coletados serão tabulados e analisados para fechamento do Artigo para Graduação no Curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia.

RISCOS E DESCONFORTOS: A pesquisa não oferece nenhum risco ou prejuízo ao participante.

BENEFÍCIOS: Informatização do mercado de trabalho para o administrador.

CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE: Não haverá nenhum gasto ou pagamento com sua participação.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: Garantia de sigilo que assegure a sua privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Os dados e o seu nome não serão divulgados.

Assinatura do Participante: _____

APÊNDICE

(APÊNDICE A)

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - UNIR

FORMULÁRIO SOBRE O **TURNOVER** NAS INDÚSTRIAS FRIGORÍFICAS DO
MUNICÍPIO DE CACOAL/RO

PESQUISADOR RESPONSÁVEL: RAFAEL JOSÉ DA SILVA

TURNOVER NAS INDÚSTRIAS FRIGORÍFICAS DO MUNICÍPIO DE CACOAL/RO

O roteiro para FORMULÁRIO tem como objetivo coletar informações a respeito das principais causas da rotação de colaboradores na percepção dos gestores.

I Perfil

1. Responsável pelo setor de Recursos Humanos:
2. Sexo:
☐ Masculino ☐ Feminino
3. Grau de Instrução:
☐ Fundamental ☐ Ensino Médio ☐ Superior Incompleto
☐ Superior completo ☐ Especialização
4. Tempo de empresa (anos):
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ou mais.
5. Estado Civil
☐ Solteiro ☐ Casado ☐ Divorciado ☐ Viúvo ☐ União Estável

II Medidas adotadas para o controle do *Turnover*.

6. Há preocupação por parte da empresa com os custos gerados pela rotatividade?
Caso sim, o que a organização faz para diminuir esses custos?
7. Há preocupação por parte dos gestores com a motivação dos funcionários?
☐ Nenhuma ☐ Pouca ☐ Muita
8. É atribuída alguma recompensa pelo bom desempenho dos colaboradores? Se a resposta for sim, cite quais são as recompensas.
9. A organização remunera com salários diferentes colaboradores que exercem uma determinada função a mais tempo do que outros na mesma atividade?
☐ Sim ☐ Não

10. Nos meses em que se percebe uma maior incidência de demissões e admissões, a organização adota alguma medida para que haja uma diminuição imediata? Cite as medidas adotadas.
11. É utilizado algum programa para incentivar os colaboradores a permanecerem na organização? Cite quais são eles.

III Influencias que alteram o *Turnover*.

12. Quantas pessoas são responsáveis pela decisão de demitir um colaborador?
13. O RH investiga os reais motivos antes de realizar um desligamento? De que forma?
14. Qual tipo de recrutamento é utilizado pela empresa?
☐ Interno ☐ Externo
15. Quais são as formas de divulgação de novas oportunidades?
16. A empresa possui Banco de Talentos?
☐ Sim ☐ Não
17. Quais as técnicas utilizadas no processo de seleção?
☐ Psicológicos ☐ Personalidade ☐ Entrevista
☐ Prova de conhecimento ☐ Análise curricular ☐ Exame médico
☐ Outros, descreva: _____
18. A organização dispõe de uma descrição de cargos?
☐ Sim ☐ Não
19. A organização possui manual de conduta ética?
☐ Sim ☐ Não
20. Os colaboradores expressam motivação na execução de seu trabalho?
☐ Nenhuma ☐ Pouca ☐ Muita
21. Há queixas por parte dos colaboradores em relação as condições de trabalho (temperaturas, horário, carga horária, ritmo repetitivo)? Qual ocorre com mais frequência?
22. A política salarial é considerada abaixo, acima ou igual ao mercado?
☐ Abaixo
☐ Acima
☐ Igual
23. Há muitos pedidos de aumento salarial? Com que frequência?
24. Qual a porcentagem de reajuste salarial aplicada nos dois últimos anos?
2013: _____
2014: _____

25. Responda os motivos que você considera como fator de influência para os pedidos de demissão, marcando as alternativas com o número correspondente.

- 1- Nenhuma importância
- 2- Pouca importância
- 3- Importante
- 4- Muito importante

- A. Não gostar da atividade exercida. ()
- B. Outra oportunidade de emprego. ()
- C. Excesso de trabalho. ()
- D. Turno de trabalho desagradável (dia ou horário). ()
- E. Temperatura elevada ou baixa no ambiente de trabalho. ()
- F. Ambiente de trabalho barulhento. ()
- G. Falta de comunicação com os colegas. ()
- H. Falta de colaboração entre os colegas. ()
- I. Trabalho não reconhecido. ()
- J. Relacionamento ruim com o encarregado. ()
- K. Injustiça por parte do superior. ()
- L. Falta de oportunidade de crescimento. ()
- M. Remuneração ou salário. ()

Mês/Ano	Total de demissões no Mês	Quantidade total de funcionários ativos no final do mês
Outubro/2012		
Novembro/2012		
Dezembro/2012		
Janeiro/2013		
Fevereiro/2013		
Março/2013		
Abril/2013		
Maio/2013		
Junho/2013		
Julho/2013		
Agosto/2013		
Setembro/2013		
Outubro/2013		
Novembro/2013		
Dezembro/2013		
Janeiro/2014		
Fevereiro/2014		
Março/2014		
Abril/2014		
Maio/2014		
Junho/2014		
Julho/2014		
Agosto/2014		
Setembro/2014		